

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

Separata ao Boletim do Exército

SEPARATA AO BE Nº 33/2016

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PORTARIA Nº 364-EME, DE 16 DE AGOSTO DE 2016.

Aprova o Manual Técnico de Auditoria Interna de Processos de Negócio (EB20-MT-11.004), 1ª Edição, 2016.

Brasília-DF, 19 de agosto de 2016.



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PORTARIA Nº 364-EME, DE 16 DE AGOSTO DE 2016.

Aprova o Manual Técnico de Auditoria Interna de Processos de Negócio (EB20-MT-11.004), 1ª Edição, 2016.

O **CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO**, no uso da atribuição que lhe confere o inciso VIII, do art. 5º do Regulamento do Estado-Maior do Exército (R-173), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 514, de 29 de junho de 2010, e de acordo com o que estabelece o art. 43 das Instruções Gerais para as Publicações Padronizadas do Exército (EB10-IG-01.002), aprovadas pela Portaria nº 770, de 7 de dezembro de 2011, resolve:

Art. 1º Aprovar o Manual Técnico (EB20-MT-11.004) Auditoria Interna de Processos de Negócio, 1ª Edição, 2016, que com esta baixa.

Art. 2º Determinar que esta portaria entre em vigor na data de sua publicação.

ÍNDICE DE ASSUNTOS

CAPÍTULO I....5
1.1 FINALIDADE....5
1.2 Considerações Iniciais....5
1.3 Apresentação do Documento....6
CAPÍTULO II....7
2.1 Generalidades....7
2.2 Conceitos e Definições....7
CAPÍTULO III....8
3.1 Generalidades....8
3.2 Objetivos de uma Auditoria Interna de Processos de Negócio....9
3.3 Autoridade para o Programa de Auditorias Internas de Processos de Negócio....9
CAPÍTULO IV....13
4.1 Generalidades....13
4.2 Requisitos de Competência para o Auditor Interno de processos de negócio....13
CAPÍTULO V....17
5.1 Generalidades....17
5.2 Objetivos do Programa de Auditorias Internas de Processos de Negócio....18
5.3 Programação e Planejamento das Auditorias Internas de Processos de Negócio....19
5.4 Implantação do Programa de Auditorias Internas de Processos de Negócio....20
5.5 Monitoramento e Controle do Programa de Auditorias Internas de Processos de Negócio....21
5.6 Melhoria do Programa de Auditorias Internas de Processos de Negócio....21
CAPÍTULO VI....22
6.1 Generalidades....22
6.2 Iniciação da Auditoria Interna de Processos de NEgócio....23
6.3 Execução das Atividades da Auditoria Interna de Processos de NEgócio....25
CAPÍTULO VII....36
7.1 Generalidades....36
7.2 Elaboração do Relatório de Auditoria Interna de Processos de Negócio....37
7.3 Aprovação e Distribuição do Relatório de Auditoria Interna de Processos de NEgócio....38
CAPÍTULO VIII....38
8.1 Generalidades....38
8.2 Ações Pós - Auditoria Interna de Processos de NEgócio....39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS....40
GLOSSÁRIO....40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo de atividades para a gestão do programa de auditorias....18

Figura 2: Fluxo de atividades para a execução de auditorias....22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro de situação para definição da frequência das auditorias internas....19

Tabela 2 – Exemplo 1 de relato de não conformidade....30

Tabela 3 – Exemplo 2 de relato de não conformidade....30

Tabela 4 – Exemplo de relato de oportunidade de melhoria....32

Tabela 5 – Exemplo de relato de ação preventiva....32

CAPÍTULO I
INTRODUÇÃO

1.1 FINALIDADE

1.1.1 Este Manual Técnico tem por objetivo estabelecer as normas para o funcionamento das Auditorias Internas de Processo de Negócio (AIPN), e seus programas correlatos, no âmbito do Exército Brasileiro.

1.1.2 A adoção da metodologia sugerida visa à simplificação e à melhoria contínua dos processos da organização e de seus resultados.

1.2 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.2.1 A gestão organizacional no Exército tem como principal base regulatória atualmente, o Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2016-2019, que estabelece o Objetivo Estratégico nº 10 – Aumentar a efetividade da gestão do bem público; a Estratégia 10.2.1 – Racionalizar os processos; e a Atividade correlata 10.2.1.2 - Prosseguir na implantação da gestão por processos na Alta Administração.

1.2.2 A Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro e estabelece, dentre outras determinações, que o projeto deverá contemplar o mapeamento, análise e melhoria de processos, impondo demais ações acessórias e prazos definidos.

1.2.3 Tornou-se necessário, pois, intensificar e agilizar as ações voltadas ao mapeamento, análise e melhoria de processos de maneira sistêmica e com capacidade de abranger todo o Exército Brasileiro.

1.2.4 A regulamentação, bem como a estratégia da organização e as necessidades do Estado Brasileiro, ensejam uma gestão cada vez mais eficiente, eficaz e efetiva. Para tanto, faz-se necessária a adoção de ações específicas como a aplicação de metodologias de gestão, a aplicação de recursos/ferramentas de Tecnologia de Informação, a capacitação e conscientização continuada dos militares envolvidos, além da melhoria dos processos essenciais. Tudo isso deve ser conduzido por uma gestão coordenada e em consonância com as melhores práticas de gestão existentes.

1.2.5 As boas práticas de gestão sinalizam fortemente para a necessidade de avaliação e controle dos processos organizacionais. De acordo com Barreto e Graeff (2011), a auditoria operacional, conhecida também como auditoria de gestão ou auditoria de desempenho, tem por objetivo avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades e processos internos da organização.

1.2.6 As auditorias internas de processos de negócio podem ser caracterizadas como auditoria do tipo operacional.

1.2.7 Conforme entendimento dos citados autores, os critérios utilizados nesse tipo específico de auditoria (do qual trata este documento) não se limitam à simples constatação do cumprimento de normas ou regulamentos, mas visa também medir o desempenho organizacional, avaliando a gestão em todos os seus níveis, objetivando identificar se:

a) a gestão desempenhou suas atividades e processos de forma racionalizada, de acordo com princípios e práticas adequadas (economicidade);

b) os recursos humanos, financeiros, materiais e de qualquer outra natureza forma utilizados na medida adequada (eficiência);

c) os objetivos esperados para as atividades e os processos foram alcançados (eficácia);

d) os efeitos produzidos pela execução de suas atividades e seus processos são compatíveis com os efeitos esperados (efetividade);

e) os atos e fatos administrativos se dão de forma tempestiva e em conformidade com leis e regulamentos (legalidade).

1.3 APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO

1.3.1 A proposta do documento é reunir um conjunto de instruções para auxiliar a gestão de um programa de auditorias internas compreendendo:

a) a fundamentação teórica para planejar, executar e controlar a realização das auditorias e seus resultados;

b) a fundamentação teórica para promover a capacitação e a qualificação de auditores internos;

c) os procedimentos para a execução das auditorias internas;

d) os desdobramentos dos resultados das auditorias internas.

1.3.2 Neste sentido, o documento busca fornecer uma ferramenta que contribua com a melhoria contínua da gestão organizacional no âmbito do Exército Brasileiro, em apoio às práticas gerenciais já adotadas, como parte do processo evolutivo da organização, alinhada à sua visão de futuro.

1.3.3 O Capítulo I faz a introdução do documento, inserindo as auditorias internas de processos de negócio no contexto da gestão organizacional do Exército Brasileiro.

1.3.4 O Capítulo II apresenta os diversos conceitos e terminologias utilizadas nas áreas de conhecimento relacionadas à realização das auditorias.

1.3.5 O Capítulo III descreve a sistemática de funcionamento das auditorias internas de gestão, os papéis e responsabilidades de pessoas e áreas envolvidas nos diversos estágios do processo, e os princípios basilares a serem observados quando da realização das auditorias.

1.3.6 O Capítulo IV trata da sistemática para capacitação e qualificação dos auditores internos, indicando as competências e atributos pessoais necessários para o exercício da função.

1.3.7 O Capítulo V indica as tarefas necessárias para planejar, executar, controlar e acompanhar as auditorias internas de processos de negócio e seus resultados, como entradas para análise crítica pela alta administração.

1.3.8 O Capítulo VI apresenta as ferramentas e os procedimentos para o planejamento e a realização de cada auditoria interna de processos de negócio individualmente, incluindo métodos de coleta de informações, obtenção e registro das constatações de auditoria.

1.3.9 O Capítulo VII descreve as tarefas necessárias e os aspectos a serem considerados para a apresentação das constatações de auditoria e a elaboração do respectivo relatório, bem como a sua aprovação, manutenção e distribuição.

1.3.10 O Capítulo VIII trata da conclusão e do acompanhamento das ações da auditoria interna de processos de negócio e seus resultados.

CAPÍTULO II
CONCEITOS

2.1 GENERALIDADES

2.1.1 De acordo com a ABNT, a “auditoria consiste em um processo sistemático, documentado e independente, para obter evidência da auditoria e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos”.

2.1.2 Independentemente de quando a auditoria é executada por uma organização em si mesma, nos seus fornecedores ou por uma terceira parte em nome de alguma outra, os princípios envolvidos na organização, planejamento, execução e relato são iguais. Porém, convém que essas situações sejam consideradas e as semelhanças destacadas para esclarecer as diferenças.

2.1.3 Os resultados obtidos das auditorias são considerados como uma das principais entradas de dados para o processo de análise crítica pela direção das organizações. A direção deve tomar as ações apropriadas baseadas na análise crítica dos pontos fortes e fracos e das oportunidades de melhoria da gestão.

2.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

2.2.1 As auditorias podem ser classificadas quanto às pessoas ou instituições que as promovem e quanto aos seus objetivos.

2.2.2 Quanto às pessoas ou instituições que as promovem, as auditorias são classificadas como internas e externas (Associação Brasileira de Normas Técnicas- ABNT, 2012).

2.2.3 Quanto aos objetivos, as auditorias podem ser classificadas em: auditoria financeira ou das demonstrações contábeis; auditoria de conformidade ou de *compliance*; e auditoria operacional ou de gestão (Barreto e Graeff, 2011).

2.2.4 As auditorias internas, também denominadas auditorias de primeira parte, são conduzidas pela própria organização, ou por terceiros em seu nome, para prover subsídios para análise crítica pela direção e outros propósitos internos, tal como atestar a conformidade de áreas e/ou processos.

2.2.5 As auditorias externas, ou auditorias independentes, incluem aquelas geralmente denominadas auditorias de segunda e terceira parte.

2.2.6 As auditorias de segunda parte são conduzidas e motivadas por terceiros que têm algum tipo de relação ou interesse na organização, tais como seus clientes, ou por outras pessoas em nome destes.

2.2.7 As auditorias de terceira parte são conduzidas e motivadas por organizações externas tais como órgãos reguladores e órgãos de controle externo, que podem se utilizar de organizações de auditoria independentes.

2.2.8 Quando a auditoria é executada por uma organização em si mesma, nos seus fornecedores ou por uma terceira parte em nome de alguma outra, os princípios envolvidos na organização, planejamento, execução e relato são iguais. Porém, convém que essas situações sejam consideradas, e as semelhanças destacadas para esclarecer as diferenças.

2.2.9 As auditorias das demonstrações contábeis ou auditorias financeiras são realizadas quando se pretende emitir uma opinião sobre a adequação das demonstrações contábeis de uma organização.

2.2.10 As auditorias de conformidade ou de *compliance* são executadas quando se pretende avaliar se as atividades de uma determinada instituição obedecem a leis, normas e regulamentos previamente estabelecidos.

2.2.11 As auditorias operacionais, ou auditorias de gestão ou de desempenho, são realizadas quando se deseja avaliar a eficiência, eficácia e/ou efetividade das áreas, processos, projetos e demais atividades de uma organização.

2.2.12 De acordo com os critérios descritos, a auditoria interna de processos de negócio, tratada neste documento, é classificada como auditoria interna operacional ou auditoria interna de gestão.

CAPÍTULO III
AUDITORIA DE SISTEMAS DE GESTÃO

3.1 GENERALIDADES

3.1.1 Uma auditoria é um processo documentado, sistemático e independente, para obter evidência e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos (ABNT, 2012).

3.1.2 No âmbito do Exército Brasileiro o processo de auditoria interna de processos de negócio corresponde ao de número 3.10.02.03.10 – *Realizar auditoria interna de processos de negócio*, modelado pelo Escritório de Processos Organizacionais do Exército (EPOEx).

3.1.3 As auditorias consistem em avaliações estruturadas e formais. O uso do termo “sistemático” implica que a organização planeje e documente o seu sistema de realização de auditorias. Consequentemente, deve contar com o necessário apoio e recursos providos pela Alta Administração.

3.1.4 Tal processo deve ser executado de forma imparcial, o que requer auditores sem tendências ou outras influências que possam influenciar sua objetividade, tais como:

a) possuir algum tipo responsabilidade ou relação com o trabalho sendo auditado;

b) possuir algum interesse oculto, participação junto a fornecedor, prestador de serviço, entre outros.

3.1.5 As auditorias internas de processo de negócio devem ser executadas de acordo com o procedimento documentado descrito no mapa de processo *3.10.02.03.10 – Realizar auditoria interna de processos de negócio*, modelado pelo Escritório de Processos Organizacionais do Exército. O processo trata das responsabilidades para conduzir as auditorias, para assegurar a independência, para o registro dos resultados e para os relatos a serem encaminhados à Alta Administração.

3.1.6 O processo visa obter evidências objetivas da conformidade com os requisitos (legais, estatutários, normativos, dentre outros). As evidências devem ser baseadas em fatos e podem ser obtidas por meio de observação, medição, ensaio ou, ainda, entrevistas com os executores das tarefas e análise de documentos.

3.1.7 A avaliação do grau em que os critérios de auditorias são cumpridos consiste em uma avaliação da implantação e da eficácia das ações de gestão. Neste sentido, a auditoria procura constatar:

a) se a organização está colocando em prática o que está descrito na sua documentação;

b) se as práticas descritas estão sendo bem executadas.

3.2 OBJETIVOS DE UMA AUDITORIA INTERNA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

3.2.1 A auditoria interna de processos de negócio deve ter seus objetivos definidos de forma clara. Dessa forma, é possível determinar o escopo e o alcance da auditoria, assim como os recursos e outros elementos necessários à sua realização.

3.2.2 Esses cuidados ajudam os auditores internos de processo de negócio a manter o foco e a não tomar trilhas desnecessárias quando da execução da auditoria.

3.2.3 A auditoria interna de processos de negócio tem, dentre outros, os seguintes objetivos:

a) avaliar a conformidade com as normas e instruções regulamentares do Exército Brasileiro e com a legislação aplicável;

b) avaliar a conformidade da implantação de planos e projetos em curso;

c) determinar a eficácia quanto ao atendimento de requisitos e objetivos declarados;

d) prover oportunidades de melhoria para a gestão organizacional.

3.3 AUTORIDADE PARA O PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

3.3.1. A autoridade para a elaboração, implantação e gerenciamento de um programa de auditoria deve ser delegada pelo Comandante dos Órgãos de Direção (Geral, Setorial e Operacional) – ODG, ODS, ODOp – dos Comandos Militares de Área (C Mil A), e dos Órgãos de Assessoramento Direto e Imediato ao Comandante do Exército (OADI).

3.3.2. Para tanto, o Comandante deve nomear, por meio de instrumento normativo próprio (portaria ou ordem de serviço, conforme o caso), o líder e os demais membros integrantes da Comissão Gestora do Programa de Auditorias Internas de Processos de Negócio (CGPAI) ou Comissão de Auditoria.

3.3.3. Os membros integrantes da Comissão de Auditoria devem ser competentes para:

a) estabelecer, implantar, monitorar, analisar criticamente e melhorar o programa de auditorias internas de processos de negócio;

b) identificar os recursos necessários e assegurar que eles sejam providos;

c) identificar as necessidades de competências gerais e específicas para os auditores e promover a capacitação adequada. As competências gerais são aquelas tidas como parte do corpo comum de conhecimentos do auditor quanto às técnicas de auditoria e se aplicam a todas elas. As competências específicas são aquelas relacionadas à área, processo ou produto que, em função de suas características peculiares, ensejam a necessidade de conhecimentos especiais para avaliá-los, tais como:

– gestão logística;

– gestão ambiental;

– gestão documental;

– gestão orçamentária e financeira;

– gestão da segurança da informação;

– fiscalização de produtos controlados;

– disciplinas específicas em resiliência, segurança, prontidão e continuidade.

No caso de não haver disponibilidade de auditores que detenham os conhecimentos específicos necessários à realização de uma auditoria que, de fato, exija um conhecimento aprofundado dos assuntos, o auditor líder pode se valer do apoio de um especialista para fornecer e informações a respeito de temas particulares da área, produto ou processo a ser auditado.

3.3.4. O Centro de Controle Interno do Exército (CCIEx) é o órgão responsável por avaliar tecnicamente a condução do processo de auditorias internas no âmbito do Exército Brasileiro. As recomendações aplicáveis devem ser comunicadas aos líderes das CGPAI e, caso necessário, ao Comandante do órgão correlato, para a adoção de providências cabíveis.

3.3.5. O programa de auditorias internas de processos de negócio deverá ser executado sem prejuízo das auditorias e fiscalizações conduzidas pelo CCIEx e demais órgãos de controle tanto interno quanto externo.

3.4 O PAPEL DO AUDITOR, DO CLIENTE E DO AUDITADO

3.4.1 Um auditor é definido pela norma ABNT NBR ISO 19011 como "uma pessoa com a competência para realizar uma auditoria". Para realizar uma auditoria, o auditor interno de processos de negócio (ou simplesmente auditor, para efeitos desta norma) deve ser autorizado pelo comando da organização para a auditoria em particular. Um auditor líder é um auditor interno de processos de negócio designado para gerenciar uma auditoria interna de processos de negócio específica.

3.4.2 O auditor possui as seguintes responsabilidades:

a) auxiliar o líder da equipe;

b) estar preparado para o desempenho da função;

c) participar das reuniões de abertura e encerramento;

d) executar as tarefas a ele designadas;

e) manter os horários e o escopo da auditoria;

f) documentar e dar suporte a todas as constatações;

g) manter o líder da equipe e os auditados informados;

h) proteger todos os documentos sob sua guarda;

i) manter a confidencialidade das informações;

j) ser objetivo e ético;

k) verificar ações corretivas, caso designado para tal.

3.4.3 O auditor líder possui as seguintes responsabilidades:

a) auxiliar na seleção da equipe e na instrução da equipe;

b) planejar e gerenciar todas as fases da auditoria;

c) representar a equipe da auditoria diante do auditado;

d) controlar eventuais conflitos e administrar situações difíceis;

e) conduzir e controlar todas as reuniões com a equipe e o auditado;

f) tomar as decisões nas questões da auditoria;

g) relatar os resultados da auditoria sem demora;

h) relatar os obstáculos relevantes encontrados;

i) relatar imediatamente as não conformidades críticas;

j) exercer a comunicação de modo eficaz;

k) balancear carga de trabalho da auditoria no local para que haja tempo hábil para as suas tarefas de gerenciamento.

3.4.4 O cliente é a pessoa ou a organização que solicita a auditoria. O cliente da auditoria pode ser:

a) um auditado que deseja ter a sua área ou os seus processos auditados;

b) um cliente de determinada área, organização ou processo que deseja auditar os processos de um fornecedor;

c) um órgão regulador, autorizado a determinar a conformidade.

3.5 PRINCÍPIOS DA AUDITORIA

3.5.1 O processo de auditoria tem como característica essencial a credibilidade de seus resultados. Essa credibilidade é baseada em alguns princípios basilares que a tornam eficaz e confiável em apoio às políticas de gestão e controles. Desse modo, torna-se possível o fornecimento de informações sobre as quais a organização e seus comandantes podem agir para melhorar o desempenho.

3.5.2 O atendimento a esses princípios é um requisito indispensável para que se obtenham conclusões de auditoria pertinentes e suficientes, permitindo, ainda, que os auditores que trabalhem independentemente entre si, cheguem a conclusões semelhantes em circunstâncias igualmente semelhantes.

3.5.3 De acordo com a norma ABNT NBR ISO 19.011, as atividades relacionadas às auditorias de sistemas de gestão (nas quais a auditoria interna de processos de negócio se enquadra), assim como os profissionais relacionados, devem atender aos seguintes princípios:

a) integridade e conduta ética: trata-se de um fundamento do profissionalismo. Logo, os auditores e os responsáveis pela gerência do programa de auditorias internas de processos de negócio devem:

- realizar o trabalho com honestidade, atenção, dedicação e responsabilidade;
- observar e cumprir todos os requisitos legais e normativos aplicáveis;

- demonstrar sua competência enquanto realizam o seu trabalho;

- desempenhar suas atividades de modo imparcial, ou seja, mantendo-se justos e sem tendenciosidades em quaisquer situações;

dedicar atenção a quaisquer influências que possam ser exercidas sobre seu julgamento durante a realização das atividades de auditoria.

b) apresentação justa dos fatos: consiste na obrigação de reportar com veracidade e exatidão as constatações, as conclusões e os relatórios de auditoria. Recomenda-se que eventuais problemas significativos encontrados durante a auditoria e não resolvidos por divergência de opiniões entre a equipe auditora e o auditado sejam relatados. A comunicação deve ser verdadeira, precisa, objetiva, tempestiva, clara e completa.

c) cuidado profissional: trata-se da aplicação do zelo e do julgamento adequado durante a auditoria. Os auditores devem exercer o devido cuidado, levando em consideração a confiança a eles conferida por parte do auditado, do cliente da auditoria e de outras partes interessadas. Assim sendo, os auditores devem possuir a capacidade de realizar julgamentos ponderados em todas as situações de auditoria.

d) confidencialidade: consiste no cuidado com a proteção e a segurança das informações. Os auditores devem ter discrição quanto ao uso das informações obtidas no curso da auditoria. Informações de auditoria não devem ser usadas de forma inapropriada pelo auditor ou pelo cliente da auditoria, que possam acarretar em ganhos pessoais, ou ainda, prejudicar o legítimo interesse do auditado. Tal conceito implica também no adequado manuseio de informações confidenciais ou sensíveis.

e) independência: trata-se da base para a imparcialidade da auditoria e para a objetividade das conclusões de auditoria. Neste sentido, os auditores devem:

– ser independentes com relação às atividades auditadas;

– ser livres de tendências e conflitos de interesse com relação às atividades auditadas e seus produtos;

– ser independentes das atividades gerenciais da função auditada;

– abster-se de auditar o próprio trabalho ou auditar atividades que tenham alguma relação direta com seu próprio trabalho ou os seus resultados;

– assegurar-se de que as constatações e conclusões de auditoria estejam baseadas somente nas evidências de auditoria.

f) abordagem baseada em evidência: consiste no método racional para obter conclusões confiáveis de auditoria, de modo que as mesmas sejam reproduzíveis em um processo sistemático. A evidência de auditoria deve ser verificável. Normalmente é baseada em amostras de informações disponíveis, visto que a auditoria é realizada em um espaço de tempo restrito e dispondo de recursos limitados. A amostragem utilizada deve ser apropriada ao processo ou atividade auditada e deve fundamentar a confiança depositada nas conclusões da auditoria.

CAPÍTULO IV

SISTEMÁTICA DE QUALIFICAÇÃO DOS AUDITORES INTERNOS DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

4.1 GENERALIDADES

4.1.1 A confiança no processo de auditoria tem por base a sua credibilidade, a qual é vinculada diretamente à competência dos indivíduos envolvidos no planejamento e na realização das auditorias internas de processos de negócio.

4.1.2 A pessoa que gerencia o programa de auditoria deve deter a competência necessária para gerenciar tal programa e seus respectivos riscos de forma eficiente e eficaz, bem como possuir conhecimentos e habilidades nas seguintes áreas:

a) princípios de auditoria, procedimentos e métodos;

b) normas de sistemas de gestão e documentos de referência aplicáveis;

c) atividades, produtos e processos dos auditados;

d) requisitos legais aplicáveis e outros requisitos pertinentes para as atividades e produtos dos auditados;

e) clientes, fornecedores e outras partes interessadas dos auditados, quando aplicável.

4.1.3 O programa de gestão das auditorias internas de processos de negócio deve contemplar critérios de seleção, qualificação e avaliação dos auditores internos de processo de negócio.

4.1.4 A seleção e a avaliação dos auditores devem considerar aspectos tais como o comportamento pessoal e a capacidade para aplicar o conhecimento e as habilidades obtidas por meio da educação, experiência no trabalho e treinamento em auditoria. Esses aspectos devem ser adequados às necessidades do programa de auditoria da organização e aos seus objetivos.

4.1.5 Para a definição e avaliação das competências apropriadas para os auditores devem ser considerados os seguintes aspectos:

a) o tamanho, a natureza e a complexidade da OM a ser auditada;

b) as disciplinas do sistema de gestão, as atividades e os processos da OM a serem auditadas;

c) os objetivos e a abrangência do programa de auditoria;

d) outros requisitos, incluindo aqueles definidos pelo comandante da OM, pelo Alto-Comando do Exército, ou ainda, aqueles definidos por entidades externas, onde aplicáveis.

4.2 REQUISITOS DE COMPETÊNCIA PARA O AUDITOR INTERNO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

4.2.1 De acordo com a ABNT (2012), os auditores selecionados devem possuir, dentre outros, os seguintes atributos pessoais, necessários para habilitá-los a agir conforme os princípios de auditoria elencados no item 3.5.3:

a) ética: ser justo, verdadeiro, sincero, honesto e discreto;

b) racionalidade: disposição para considerar ideias ou pontos de vista diferentes;

c) diplomacia: possuir tato para lidar com as pessoas;

d) observação: estar atento às imediações, adjacências e atividades que ali ocorrem;

e) percepção: estar consciente e ser capaz de entender situações diversas;

f) versatilidade: ser capaz de se adaptar a diferentes situações de forma rápida;

g) tenacidade: ser persistente, com foco no alcance dos objetivos;

h) decisão: ser capaz de chegar a conclusões de forma tempestiva, fundamentado em razões lógicas e análise;

i) autoconfiança: ser capaz de agir e atuar de modo independente na interação com outras pessoas;

j) colaboração: ser capaz de trabalhar de forma eficaz em conjunto com os demais membros da equipe auditora e com o pessoal auditado.

4.2.2 Os auditores devem possuir conhecimentos e habilidades necessárias para atingir os resultados pretendidos pelas auditorias que irão conduzir (ABNT, 2012). Todos os auditores devem possuir conhecimentos e habilidades genéricas e específicas, sendo que os auditores líderes devem demonstrar habilidades adicionais de liderança para conduzir a equipe auditora.

4.2.3 Os conhecimentos e habilidades genéricas exigíveis para o auditor compreendem:

a) princípios de auditoria, procedimentos e métodos, incluindo a capacidade de:

– aplicar os princípios da auditoria, procedimentos e técnicas;

– planejar e organizar o trabalho de maneira eficaz;

– conduzir auditorias dentro da programação temporal acordada;

– priorizar e focalizar assuntos de significância;

– coletar evidência objetiva da auditoria;

– entender a amostragem e suas limitações;

– verificar a exatidão da informação coletada;

– avaliar a adequação da evidência da auditoria e outros fatores que afetam as constatações da auditoria e suas conclusões;

– usar documentos de trabalho para registrar as atividades da auditoria;

– manter confidencialidade e segurança da informação;

– comunicar de forma eficaz.

b) sistemas de gestão e documentação de referência, de forma que o auditor compreenda o escopo e os critérios de auditoria, incluindo a capacidade de:

– entender o funcionamento dos sistemas de gestão e os processos de diferentes OM do Exército Brasileiro;

– compreender a interação entre os componentes do sistema de gestão;

– compreender a aplicabilidade das normas e dos regulamentos do Exército Brasileiro, leis e procedimentos aplicáveis, além de outros documentos;

– reconhecer as diferenças e prioridades dos documentos de referência;

– aplicar os documentos de referência em diferentes situações de auditoria;

– entender o papel desempenhado por sistemas de informação e tecnologia para controle de documentos, dados e informações.

c) contexto organizacional, de modo que o auditor compreenda a estrutura da área ou da OM auditada, e ainda:

– tamanho da unidade organizacional ou OM, suas estruturas, funções e relações;

– processos gerais de negócios e terminologia relacionada;

– costumes sociais e culturais do auditado;

– leis aplicáveis, regulamentações e outros requisitos relevantes para os processos do auditado;

– códigos locais, regionais ou nacionais, leis e regulamentações;

– contratos e acordos vigentes;

– tratados e convenções internacionais;

–outros requisitos aplicáveis à unidade organizacional ou OM auditada.

4.2.4 Os conhecimentos e habilidades específicos exigíveis para o auditor compreendem:

a) requisitos e princípios do sistema de gestão das áreas de conhecimento aplicáveis e da unidade organizacional específica e suas aplicações, tais como gestão de projetos, gestão da segurança das informações, dentre outros;

b) requisitos legais pertinentes para as áreas de conhecimento da unidade organizacional específica e suas aplicações, tais como Lei de Licitações e Contratos, Regulamento da Fiscalização de Produtos Controlados, leis ambientais, dentre outros, conforme apropriado;

c) requisitos relacionados a fornecedores e clientes, e os seus processos, tais como normas aplicáveis a veículos, máquinas, equipamentos de informática, dentre outros;

d) conhecimentos específicos relativos à natureza das atividades ou local de trabalho do auditado, de modo que o auditor possa avaliar seus processos produtos e serviços;

e) princípios de gestão de riscos, de forma que o auditor possa avaliar e controlar os riscos associados ao programa de auditoria.

4.2.5 Os conhecimentos e habilidades adicionais para o auditor líder de equipe de auditoria, que colaboram no exercício da liderança e gerenciamento das atividades da auditoria compreendem:

a) capacidade de equilibrar as forças e as fraquezas individuais dos membros da equipe de auditoria;

b) capacidade de gerenciar o processo de auditoria, incluindo:

– planejamento e o uso eficaz dos recursos da auditoria;

– gestão dos riscos da auditoria, no tocante ao atingimento de seus objetivos;

– proteção da saúde e da segurança dos membros da equipe de auditoria;

– organização e orientação aos membros da equipe de auditoria;

– prevenção e resolução de eventuais conflitos.

c) representar a equipe de auditoria nas comunicações com o gestor do programa de auditorias e com o auditado;

d) preparar e concluir o relatório de auditoria de forma clara e objetiva.

4.3 PROCEDIMENTO PARA QUALIFICAÇÃO DOS AUDITORES INTERNOS DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

4.3.1 A qualificação dos auditores internos de processos de negócio no âmbito do Exército Brasileiro é supervisionada pelo CCIEx, com o apoio das CGPAI estabelecidas nos ODS/ODG/ODOP/OADI e nos C Mil A, do Escritório de Processos Organizacionais do Exército (EPOEx) e dos Escritórios de Processos Organizacionais Setoriais do Exército (EPOSet).

4.3.2 O CCIEx é a organização responsável pela definição dos critérios, pela definição das ementas e respectivos programas de treinamentos, pelo reconhecimento de treinamentos realizados e pretendidos, e seus respectivos certificados, e pelos credenciamentos de candidatos a auditor e auditor líder, conforme seus critérios internos de avaliação.

4.3.3 As auditorias internas de processos de negócio no âmbito do Exército Brasileiro só podem ser executadas por auditores credenciados pelo CCIEx.

4.3.4 A necessidade de capacitação de auditores deve ser identificada pelos líderes das CGPAI estabelecidas nos ODS/ODG/ODOp/OADI e nos C Mil A.

4.3.5 Sempre que solicitado pelos gestores supramencionados, os chefes das unidades organizacionais da OM subordinadas devem indicar potenciais candidatos voluntários a auditor, com base em critérios previamente informados pelo solicitante e com base nos requisitos de competência e habilidades descritos no item 4.2.

4.3.6 Os gestores devem encaminhar ao CCIEx, periodicamente, conforme disponibilidade ou indicação desse órgão, as necessidades de treinamento relativas à capacitação de auditores, a fim de incluí-las nos programas de treinamentos aplicáveis.

4.3.7 Os candidatos a auditores devem ser qualificados por meio de treinamentos promovidos pelo CCIEx ou por instituições especializadas, detentoras de experiência e acervo técnico comprovados.

4.3.8 Os candidatos aprovados nos treinamentos serão credenciados pelo CCIEx, conforme critérios definidos por aquele órgão.

4.3.9 Podem ser qualificados como auditores candidatos que não tenham participado dos treinamentos promovidos pelo CCIEx, desde que possuam título ou certificado emitido por instituição especializada em treinamentos de auditoria de gestão. O referido título deverá ser reconhecido pelo CCIEx para fins de credenciamento do candidato a auditor interno de processos de negócio.

4.3.10 A qualificação para auditor líder é baseada:

a) nos resultados obtidos pelo candidato na avaliação do treinamento promovido pelo CCIEx;

b) na apresentação e reconhecimento, pelo CCIEx, de certificado de aprovação em curso de auditor líder de sistemas de gestão emitido por instituição especializada.

4.3.11 Os candidatos a auditor que não tenham experiência anterior em auditorias de sistemas de gestão e que sejam recomendados como detentores de potencial para auditor líder, com base no desempenho na avaliação realizada no treinamento acima mencionado, devem participar como observadores de uma auditoria interna completa, a fim de ratificar essa recomendação.

4.3.12 Para que o auditor credenciado mantenha sua condição, deve realizar, no mínimo, uma auditoria interna de processos de negócio por ano. Caso não execute essa quantidade mínima, o auditor deverá passar por treinamento de reciclagem nas disciplinas de auditoria.

4.3.13 Os líderes das Comissões de Auditoria estabelecidas nos ODS/ODG/ODOp/OADI e nos C Mil A são responsáveis pela garantia da manutenção da condição de credenciamento junto ao CCIEx. Neste sentido, devem ser encaminhadas ao CCIEx as cópias dos relatórios de auditorias realizadas pelos auditores, a fim de verificação de suas condições, a critério daquele órgão.

4.3.14 Ao final de cada ciclo de auditoria, os líderes das Comissões de Auditoria estabelecidas nos ODS/ODG/ODOp/OADI e nos C Mil A devem aplicar a avaliação de desempenho dos auditores, conforme instruções contidas no formulário padrão EPOEx.FR030 - Avaliação de auditoria interna, disponível na página da Assessoria de Administração do Estado-Maior do Exército na intranet do EME.

4.3.15 A avaliação deve ser remetida ao CCIEx para adoção de providências cabíveis, a critério daquele órgão.

4.3.16 Os resultados dessas avaliações definem a manutenção ou alteração da condição de qualificação do auditor interno de processos de negócio, como Auditor ou Auditor Líder (observadas as condições mencionadas anteriormente), a critério do CCIEx.

CAPÍTULO V

GERENCIAMENTO DO PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

5.1 GENERALIDADES

5.1.1 Os Órgãos ou Comandos Militares que necessitem realizar auditorias de processos em suas OM devem estabelecer um programa de auditorias internas de processos de negócio que contribua para a avaliação de seu desempenho e para a melhoria da sua gestão.

5.1.2 A Alta Administração dos ODS/ODG/ODOp/OADI e dos C Mil A deve assegurar que os objetivos do programa de auditorias sejam estabelecidos e atribuídos ao líder e aos demais membros da Comissão de Auditoria, para o seu devido gerenciamento.

5.1.3 A abrangência do programa de auditorias deve ser baseada na natureza, no tamanho e na complexidade da organização a ser auditada.

5.1.4 O programa de auditorias deve incluir informações e prever os recursos necessários para organizar e realizar as auditorias de forma eficaz, dentro de um período de tempo planejado, considerando, ainda, o seguinte:

a) os objetivos do programa de auditorias;

b) a abrangência, a quantidade, os tipos, a duração, os locais e as datas previstas das auditorias;

c) os procedimentos aplicáveis ao programa de auditoria;

d) os critérios a serem utilizados no programa de auditoria;

e) os métodos de auditoria;

f) a seleção das equipes auditoras;

g) os recursos necessários, incluindo viagens e acomodações;

h) os procedimentos para tratamento da confidencialidade, segurança da informação, saúde e segurança ocupacional, dentre outros.

5.1.5 Assim sendo, o programa de auditorias obedece ao seguinte fluxo de atividades, representado na Figura 1.

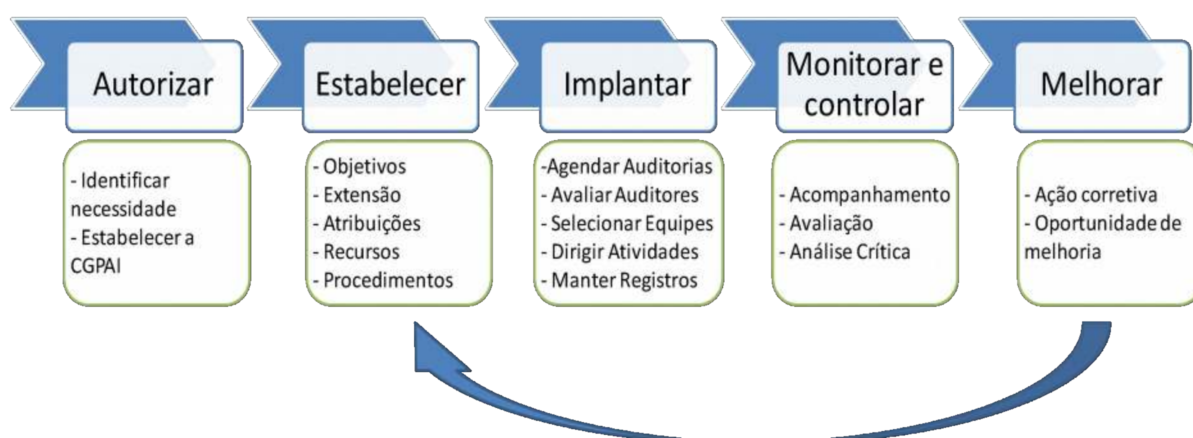


Figura 1: Fluxo de atividades para a gestão do programa de auditorias

5.2 OBJETIVOS DO PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

5.2.1 Os objetivos para o programa de auditorias internas de processo de negócio devem ser estabelecidos de modo a direcionar o planejamento e a realização das auditorias. Esses objetivos devem considerar os seguintes aspectos:

a) prioridades do comando dos ODS/ODG/ODOp/OADI e dos C Mil A;

b) relacionamento institucional;

c) requisitos do sistema de gestão;

d) requisitos estatutários, regulamentares e contratuais;

e) necessidade de avaliação de fornecedor;

f) requisitos de clientes dos processos de negócio;

g) necessidades de outras partes interessadas;

h) riscos para a organização.

5.2.2 São exemplos de objetivos de um programa de auditorias:

a) avaliar o desempenho dos processos de negócio da organização ou unidade organizacional;

b) avaliar a conformidade da execução dos processos de negócio em acordo com normas e regulamentos;

c) avaliar o modo de utilização de recursos na organização ou unidade organizacional;

d) apontar a necessidade de ações corretivas e preventivas;

e) indicar oportunidades de melhoria.

5.3 PROGRAMAÇÃO E PLANEJAMENTO DAS AUDITORIAS INTERNAS DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

5.3.1 A programação e o planejamento das auditorias internas de processos de negócio estabelecem, dentre outros elementos, a abrangência e a frequência das auditorias.

5.3.2 A Comissão de Auditoria deve providenciar a formalização da equipe de auditores. Assim sendo, há que se indicar os auditores líderes e demais auditores (devidamente capacitados), os quais deverão ser oficializados em portaria ou ordem de serviço emitida pela Alta Administração do ODS/ODG/ODOp/OADI e dos C Mil A.

5.3.3 Em seguida, levando-se em consideração a equipe e os recursos disponíveis, a Comissão de Auditoria deve elaborar a programação anual de auditorias e consolidá-la conforme o formulário padrão EPOEx.FR018.00 - Plano Anual de Auditorias Internas (disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB).

5.3.4 A programação deve ser planejada com base na situação atual, na importância da atividade a ser auditada e nos resultados de auditorias anteriores.

5.3.5 Nos casos em que não houver resultados de auditorias anteriores disponíveis, a Comissão de Auditoria, em comum acordo com o comando do Órgão ou C Mil A, deve arbitrar a quantidade de auditorias e processos a serem auditados para o período de um ano.

5.3.6 Quando as auditorias estiverem sendo executadas de forma regular, a programação deve obedecer aos critérios de determinação da frequência para cada área/processo, obtidos com base no total da soma entre as notas atribuídas para a importância e o resultado de auditorias realizadas, de acordo com o quadro representado na Tabela 1, a seguir.

Situação (S) = importância da área ou processo (I) + quantidade de constatações de auditoria (C): S = I + C
Os critérios de importância variam entre: 1 – Importância NORMAL 2 – Importância ALTA
Quanto às constatações de auditoria, os parâmetros variam entre: 0 – quando não forem detectadas não conformidades; 1 – quando detectadas até 6 não conformidades, inclusive; 2 – quando detectadas mais de 6 não conformidades.
Se o valor de S resultar em: Até 3: realizar 1 auditoria a cada 12 meses; Se 4 ou mais: realizar 1 auditoria cada 06 meses.

Tabela 1 – Quadro de situação para definição da frequência das auditorias internas

5.3.7 As áreas/processos devem ser auditadas completamente, no mínimo, uma vez por ano. Áreas e atividades mais críticas devem ser auditadas mais vezes.

5.3.8 A frequência pode ser também determinada por requisitos contratuais ou regulamentares, bem como por mudanças significativas nas políticas, processos, tecnologia, sistemas de controle, documentação ou organização.

5.3.9 A identificação dos recursos para programação das auditorias deve considerar aspectos como:

a) recursos financeiros e materiais necessários para desenvolver, implantar, gerenciar e aperfeiçoar as atividades de auditoria;

b) técnicas de auditoria aplicáveis;

c) atividades para alcançar e manter a competência dos auditores e aperfeiçoar o desempenho dos mesmos;

d) disponibilidade de auditores e especialistas que detenham a competência adequada aos objetivos particulares do programa de auditorias;

e) abrangência do programa de auditorias;

f) tempos de viagem, acomodações e outras necessidades para a realização das auditorias.

5.4 IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

5.4.1 A implantação do programa de auditorias internas de processos de negócio deve contemplar, dentre outras, as seguintes ações:

a) comunicar o programa de auditorias a todas as partes interessadas;

b) coordenar e programar as auditorias e outras atividades pertinentes ao programa de auditorias;

c) estabelecer e manter uma sistemática avaliação dos auditores;

d) assegurar a seleção das equipes de auditoria;

e) fornecer os recursos necessários para as equipes de auditoria;

f) assegurar a realização de auditorias de acordo com o programa de auditorias;

g) assegurar o controle de registros das atividades de auditoria;

h) assegurar a análise crítica e a aprovação dos relatórios de auditoria e a sua distribuição ao cliente da auditoria e às outras partes interessadas especificadas;

i) assegurar as ações de acompanhamento, quando aplicáveis.

5.4.2 A implantação do programa de auditorias deve contemplar a manutenção de registros pertinentes, que incluem, de forma não exaustiva, os seguintes elementos:

a) registros próprios de cada auditoria tais como planos de auditoria, relatórios de auditoria e de não conformidades, relatórios de ações corretivas e preventivas e relatórios de ações de acompanhamento;

b) resultados de análise crítica do programa de auditorias;

c) registros relativos a pessoal de auditoria incluindo:

– competência do auditor e avaliação de desempenho;

– seleção da equipe de auditoria;

– manutenção e aperfeiçoamento da competência.

5.5 MONITORAMENTO E CONTROLE DO PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

5.5.1 A implantação do programa de auditoria interna de processos de negócio deve ser monitorada pela Comissão de Auditoria e, a intervalos planejados, avaliada quanto ao alcance dos seus objetivos e quanto à identificação de oportunidades para melhoria. Tais resultados devem ser relatados ao comando do ODS/ODG/ODOp/OADI e do C Mil A correspondente.

5.5.2 Para tanto, convém que indicadores de desempenho sejam usados para monitorar aspectos como:

a) habilidade das equipes de auditoria em executar os planos de auditoria individuais;

b) conformidade com o programa de auditorias;

c) realimentação dos clientes, auditados e auditores.

5.6 MELHORIA DO PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

5.6.1 A análise crítica do programa de auditorias internas de processos de negócio deve considerar, dentre outros fatores, os seguintes:

a) resultados e tendências de monitoramento das auditorias internas;

b) conformidade com os procedimentos aplicáveis;

c) evolução de necessidades e expectativas de partes interessadas;

d) registros do programa de auditorias internas;

e) novas práticas ou alternativas para a condução de auditorias;

f) consistência e padronização do desempenho entre equipes de auditoria em situações semelhantes.

5.6.2 Os resultados de análises críticas do programa de auditorias podem conduzir a lições aprendidas, bem como ao planejamento e implantação de ações corretivas e preventivas para a melhoria do programa.

CAPÍTULO VI

EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES DA AUDITORIA INTERNA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

6.1 GENERALIDADES

6.1.1 A sequência das atividades típicas de uma auditoria interna de processos de negócio consiste em um processo sistemático e, como tal, deve ser planejado e executado de forma estruturada.

6.1.2 A abrangência de cada auditoria depende dos objetivos e do escopo definidos na fase de planejamento. A Figura 2 retrata as principais etapas do processo de uma auditoria típica.

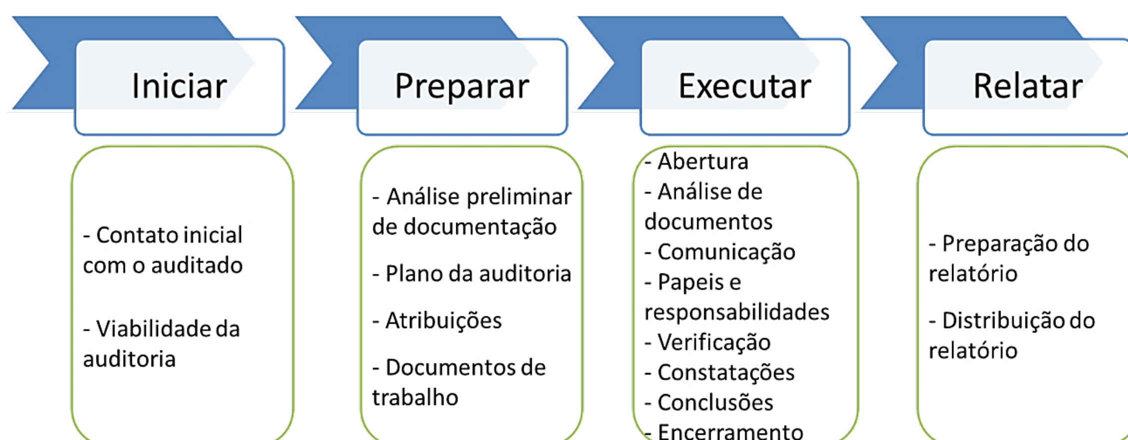


Figura 2: Fluxo de atividades para a execução de auditorias

6.1.3 A execução das auditorias deve ser coordenada pela Comissão de Auditoria em conjunto com as áreas de planejamento e gestão dos ODS/ODG/ODOp/OADI e dos C Mil A, com o EPOEx ou EPOSet correspondente, conforme o caso.

6.1.4 A Comissão de Auditoria, em conjunto com as áreas acima elencadas e com o cliente da auditoria, conforme o caso, deve definir os objetivos, o escopo e os critérios de auditoria aplicáveis.

6.1.5 Os objetivos da auditoria definem o que se pretende obter ao final do processo e podem incluir, dentre outros elementos, os seguintes:

a) avaliar o desempenho dos processos de negócio;

b) avaliar a conformidade da execução dos processos de negócio em acordo com normas e

regulamentos;

c) avaliar o modo de utilização de recursos;

d) apontar a necessidade ações corretivas e preventivas;

e) indicar oportunidades de melhoria.

6.1.6 O escopo da auditoria corresponde à abrangência e aos limites da auditoria a ser realizada. Deve abordar, dentre outros, os seguintes aspectos:

a) requisitos legais, normativos e estatutários aplicáveis à unidade organizacional ou processo auditado;

b) localização física onde se dá a execução das atividades auditadas;

c) indicação das unidades organizacionais, processos, funções ou produtos;

d) período de tempo coberto pela auditoria.

6.1.7 O critério de auditoria corresponde à base documental legal e normativa de referência contra a qual a conformidade deve ser determinada. Pode incluir, dentre outros elementos, os seguintes:

a) leis, normas, regulamentos, instruções;

b) mapas de processo e procedimentos operacionais padrão aplicáveis;

c) requisitos e especificações de planos e projetos.

6.1.8 Convém que a execução da auditoria obedeça ao cronograma estabelecido no Plano Anual de Auditorias. Excepcionalmente, conforme a criticidade do processo ou necessidade específica, poderão ser realizadas auditorias não programadas. Em todos os casos, há que ser seguido o rito previsto neste manual, que inclui as etapas de iniciação, preparação, execução, distribuição do relatório e posterior acompanhamento, quando aplicável.

6.1.9 Cabe à Comissão de Auditoria designar o líder e os componentes da equipe de auditoria. Quando a auditoria é iniciada, o auditor líder detém a responsabilidade por todas as ações do processo até a sua conclusão.

6.1.10 Portanto, antes do início da auditoria interna, é de fundamental importância que sejam autorizadas as ligações necessárias junto aos auditados, de modo a promover um entendimento prévio sobre as responsabilidades específicas de cada área, notadamente quanto à autoridade do auditor líder da equipe designada para a auditoria.

6.1.11 A Comissão de Auditoria deve apresentar ao auditor líder os objetivos, o escopo e os critérios da auditoria. Em seguida, o auditor líder deve especificar os recursos necessários para executar a auditoria, o tempo estimado e qualquer especialidade técnica específica envolvida e, caso aplicável, a necessidade de um especialista no processo a ser auditado, para apoiar o desenvolvimento das atividades.

6.2 INICIAÇÃO DA AUDITORIA INTERNA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

6.2.1 Após a realização dos arranjos preliminares descritos no item anterior, o auditor líder deve realizar o contato inicial com o auditado. Esse evento marca o início da auditoria e, a partir de então, o auditor líder detém a responsabilidade por todos os atos do processo até a sua conclusão.

6.2.2 O contato inicial com o auditado ocorre de maneira informal (opcional) e de maneira formal (obrigatória).

6.2.3 O contato informal consiste na comunicação verbal ou por meio eletrônico em que o auditor líder se apresenta e dá ciência da auditoria ao oficial representante da área ou processo a ser auditado.

6.2.4 O contato formal deve ser feito por meio da elaboração e encaminhamento ao auditado da Notificação de Auditoria Interna de Processos de Negócio – modelo conforme o formulário padrão EPOEx.FR020 – Notificação de Auditoria, (disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB). O encaminhamento da notificação de auditoria deve se dar com, no mínimo, 5 dias úteis de antecedência para a realização das atividades.

6.2.5 O contato inicial com o auditado tem por objetivos, dentre outros:

a) estabelecer a comunicação com os representantes do auditado;

b) confirmar a autoridade do auditor líder quanto às atividades da auditoria;

c) prover informações a respeito dos objetivos da auditoria, do escopo, dos critérios, dos métodos, dos componentes da equipe e eventuais especialistas;

d) solicitar acesso a documentos e registros de forma a subsidiar o planejamento;

e) providenciar os arranjos para a execução da auditoria;

f) determinar quaisquer requisitos e providências necessárias quanto a acesso a instalações, quesitos segurança e outros.

g) indicar a participação de eventuais observadores e a necessidade de guias para a equipe de auditoria;

h) assegurar a permissão de acesso às instalações do auditado;

i) verificar a necessidade e a disponibilidade de equipamentos de proteção individual para toda a equipe, quando aplicável;

j) outros assuntos que se fizerem necessários.

6.2.6 O auditor líder deve confirmar a viabilidade da auditoria de modo a prover a confiança necessária de que os objetivos estabelecidos possam ser alcançados.

6.2.7 A viabilidade pode ser determinada levando em consideração:

a) existência de informações suficientes e necessárias para o planejamento e a execução da auditoria;

b) cooperação e disponibilidade do auditado;

c) tempo e recursos disponíveis e apropriados para a realização da auditoria.

6.2.8 Caso a auditoria seja considerada inviável, faz-se necessária a proposta de uma alternativa junto ao cliente da auditoria, em comum acordo com o auditado.

6.2.9 Sendo considerada viável, o auditor líder deve preparar as atividades da auditoria, notadamente os seguintes elementos:

a) analisar a documentação pertinente à área e aos processos do auditado (leis, normas e regulamentos aplicáveis, regimento interno, instruções gerais, mapas de processo e procedimentos operacionais padrão, dentre outros);

b) preparar o Plano da Auditoria, no qual o auditor líder deve registrar:

– o detalhamento do objetivo e do escopo da auditoria,

– a identificação das áreas envolvidas na execução das atividades inerentes aos processos a serem auditados;

– o agendamento dos horários para cada atividade/processo específico;

– as responsabilidades entre os auditores da equipe, de acordo com suas habilidades específicas;

– demais informações necessárias para a orientação tanto da equipe auditora quanto dos auditados, durante a auditoria.

O Plano da Auditoria deve ser elaborado conforme indicações do formulário padrão EPOEx.FR019 - Plano da Auditoria, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB.

c) designar o trabalho aos demais membros da equipe auditora, caso aplicável, levando em conta a independência e a competência de cada membro, assim como dos especialistas integrantes, de forma a promover o uso eficaz dos recursos empregados;

d) preparar documentos de trabalho para referência e registro de evidências de auditoria. Os documentos podem incluir, dentre outros, os seguintes:

– cópias de normas e regulamentos aplicáveis;

– planos de amostragem e inspeção;

– formulários para registro de dados e informações tais como evidências de suporte, constatações de auditoria, registros das reuniões de abertura e de encerramento;

– listas de verificação que contenham uma relação de itens relevantes a serem abordados durante a auditoria. O objetivo da lista de verificação é ajudar o auditor a assegurar a profundidade e continuidade da auditoria, economizar tempo durante a atividade, além de ajudá-lo a chegar a uma opinião formada a respeito do objeto da verificação.

6.3 EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES DA AUDITORIA INTERNA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

6.3.1 A auditoria interna de processos de negócio deve sempre se iniciar com a Reunião de Abertura, onde o auditor líder deve se apresentar, repassar o planejamento e os objetivos da auditoria e informar a metodologia de trabalho a ser adotada. Adicionalmente, o auditor líder deve:

a) confirmar o cronograma da auditoria;

b) realizar a apresentação da equipe auditora;

c) confirmar o escopo da auditoria;

d) identificar os representantes do auditado que devem acompanhar a equipe auditora;

e) firmar os compromissos de imparcialidade e confidencialidade;

f) identificar eventuais restrições de acesso à informação reservada, sigilosa ou sensível aos interesses do Exército Brasileiro ou à segurança nacional;

g) esclarecer eventuais dúvidas dos auditados quanto ao processo de auditoria;

h) informar sobre o tratamento a ser dado às constatações encontradas durante a auditoria;

i) informar sobre o método amostral e as consequentes imprecisões advindas de tal procedimento;

j) indicar os canais formais de comunicação;

k) informar sobre procedimentos de segurança aplicáveis;

l) agendar a Reunião de Encerramento;

m) promover ao auditado a oportunidade de realizar perguntas.

6.3.2 Concluída a Reunião de Abertura, o auditor líder e sua equipe devem dar início à avaliação dos itens do escopo da auditoria, dirigindo-se aos locais indicados.

6.3.3 Durante a auditoria nas áreas/processos envolvidos, somente são realizadas atividades de auditoria na presença de um representante do auditado.

6.3.4 Na abordagem ao auditado é recomendável que o auditor siga alguns procedimentos básicos, com o objetivo de facilitar o trabalho de auditoria, sem que o auditado se sinta constrangido ou inibido com a atividade. Para tanto, o auditor deve:

a) apresentar-se prontamente e cordialmente;

b) esclarecer o escopo da auditoria;

c) informar e obter o "de acordo" sobre os procedimentos a serem usados durante a auditoria;

d) avaliar o grau de preparação e cooperação para com a auditoria;

e) fornecer a oportunidade ao auditado de perguntar sobre a forma que a auditoria será conduzida e responder a quaisquer outras dúvidas relativas ao procedimento;

f) comunicar periodicamente o progresso da auditoria;

g) relatar, sem demora, quaisquer evidências que indiquem algum risco imediato e significativo ao auditado;

h) anotar qualquer consideração a respeito de assuntos fora do escopo da auditoria e relatar ao auditor líder para eventual comunicação ao cliente da auditoria e o representante do auditado.

6.3.5 Caso a evidência de auditoria disponível indique que os objetivos não serão atingidos, o auditor líder deve relatar as razões ao cliente da auditoria e ao auditado, de modo a definir a linha de ação apropriada. A linha de ação pode incluir alterações no plano da auditoria, nos seus objetivos, no escopo ou, ainda, definir seu encerramento.

6.3.6 O processo de auditoria interna envolve o trabalho com pessoas que, de modo geral, são imprevisíveis em seus comportamentos, emoções e disposições. Neste sentido, o auditor deve saber como interagir e obter as informações necessárias de modo eficaz e, assim, atingir os objetivos esperados para a auditoria.

6.3.7 Portanto, durante as atividades de coleta e verificação de informações para a auditoria, que se dá por meio de entrevistas e interação com os auditados, o auditor deve estar ciente e colocar em prática as seguintes habilidades:

a) deixar o auditado à vontade antes da entrevista;

b) fazer perguntas curtas;

c) externar atitude e tom de voz adequados;

d) prestar atenção à linguagem corporal e às expressões faciais do entrevistado;

e) sorrir e mostrar contato visual;

f) evitar interrupções e contradições;

g) evitar observações improvisadas e atitudes condescendentes;

h) fazer elogios, quando apropriado;

i) perguntar e escutar;

j) mostrar interesse nas pessoas e no que elas dizem;

k) ser discreto e educado;

l) mostrar paciência e compreensão;

m) desligar-se de seus próprios problemas;

n) lembrar sempre de dizer "por favor" e "obrigado";

o) perguntar às pessoas certas;

p) não afirmar que compreende algo que não compreende;

q) sempre agradecer aos auditados pela ajuda, independentemente se foi benéfico ou não.

6.3.8 Além das habilidades e comportamentos acima mencionados, a coleta de informações por meio de entrevistas deve se valer de algumas técnicas de questionamento a serem exercitadas pelo auditor. Essas técnicas aumentam as chances de se descobrir informações relevantes relacionadas aos objetivos da auditoria interna.

6.3.9 Assim sendo, perguntas básicas como o sequenciamento: "o que", "por que", "quando", "como", "onde" e "por quem" extraem respostas bem mais abrangentes que os simples "sim" ou "não". Portanto, embora demande mais tempo, é sempre importante a realização de perguntas abertas ao auditado.

6.3.10 Adicionalmente, o auditor, quando da coleta de informações por meio de entrevistas, pode se utilizar ainda dos seguintes tipos de perguntas:

a) perguntas expansivas – em que a conversação é estendida a fim de esclarecer eventuais dúvidas ou pontos indefinidos pelo auditado. Por exemplo: "como você garante que o fornecedor é capaz de realizar a entrega mencionada?"; "quais são as áreas em que o procedimento não tem sido executado?";

b) perguntas temáticas – usam um tema específico quando abordado para estabelecer a compreensão de determinada situação. Por exemplo: "por falar em aceitação de material, o senhor teria um procedimento documentado que represente o plano de apreciação e aceitação?";

c) perguntas opinativas – buscam obter a opinião sobre a forma de atuação do auditado em determinadas situações, a fim de verificar a forma de execução e a difusão de processos e procedimentos aplicáveis. Por exemplo: "em sua opinião, qual seria a forma mais eficiente de se armazenar os itens do almoxarifado", ou "o que o senhor faria caso a segurança do paiol fosse violada?".

d) perguntas investigativas – úteis quando o auditor não tem certeza de que o auditado compreendeu plenamente o que foi dito, mas evita tornar óbvio que o auditor observou a falta de compreensão do mesmo. Por exemplo: "o senhor pode me dizer por que esse equipamento está disposto como 'equipamento em uso' e, ainda assim, está com o prazo para calibração expirado, conforme mostra a etiqueta?".

e) perguntas não verbais – muitas vezes utilizadas para não dar a aparência de interrogatório à entrevista. Consiste em levantar as sobrancelhas enquanto se mantém contato nos olhos pode indicar um desejo para que o auditado continue, ou ainda, permanecer em silêncio depois de ter recebido uma resposta e continuar a olhar para o auditado numa expressão de expectativa. Tal atitude muitas vezes encoraja as pessoas em continuar falando sem interrupção verbal.

6.3.11 O propósito de uma auditoria é coletar evidências para se chegar a constatações relativas à conformidade ou não conformidade contra os critérios da auditoria e, então, proceder à análise crítica de todas as constatações individuais para se atingir uma conclusão.

6.3.12 Os auditores não devem permitir que suas opiniões ou preconceitos influenciem as decisões.

6.3.13 A evidência de auditoria suporta a existência ou a conformidade de um elemento obrigatório dos padrões de procedimentos. A evidência deve ser verificável e pode ser composta por:

a) informação, registros ou declarações de um fato;

b) informação qualitativa (não numérica);

c) informação quantitativa (numérica);

d) elementos baseados em observação, medição ou teste.

6.3.14 A evidência de auditoria é baseada em amostra da informação disponível. Desse modo, há um elemento de incerteza ao se auditar. Portanto, todos aqueles que tomarem decisões com base nas conclusões da auditoria devem estar atentos sobre esta incerteza.

6.3.15 As técnicas para se obter a evidência objetiva incluem, as seguintes ações:

a) entrevistar as pessoas que gerenciam, executam e verificam atividades, além daquelas que detém responsabilidade e autoridade pelo trabalho realizado;

b) observar operações para identificação, situação, condição, fluxo e operação de instalações, materiais, produtos, equipamentos, processos e tarefas;

c) analisar criticamente documentos relativos a processos e atividades, de forma a verificar detalhes tais como "por que", "quem", "o que", "quando" e "onde";

d) examinar registros que possam demonstrar a realização de processos, atividades, controles, inspeções e testes;

e) avaliar resultados de forma a resumir e analisar as observações da auditoria e, ainda, determinar a eficácia, a eficiência e a efetividade dos processos observados.

6.3.16 Para obter as constatações de auditoria com base em fatos e evidências suficientes para se chegar a uma conclusão, os auditores devem examinar amostras de documentos, execução de tarefas, produtos, dentre outros. Somente os auditores podem decidir quantas amostras devem ser tomadas.

6.3.17 As fontes de informação podem incluir, dentre outros elementos, os seguintes:

a) entrevistas com os gestores e os executores das atividades;

b) observações de atividades e ambiente de trabalho circunvizinho, incluindo as condições em que se dá a realização das tarefas;

c) documentos tais como políticas, diretrizes, objetivos, planos, procedimentos, normas, instruções, projetos, contratos e outros;

d) registros, tais como registros de inspeções, atas de reuniões, relatórios de auditoria, registros de programas de monitoramento, registros de manutenção, resultados de medições e outros;

e) análises e indicadores de desempenho;

f) situação de ações corretivas e preventivas.

6.3.18 Na determinação das constatações de auditoria, o auditor deve considerar os seguintes aspectos:

a) acompanhamento de conclusões de auditorias anteriores;

b) os requisitos aplicáveis à área, processo, projeto e, ainda, aqueles determinados pelo cliente da auditoria;

c) constatações que excedam a prática normal ou oportunidade para melhoria;

d) tamanho da amostra observada;

e) categorização, caso aplicável, da constatação da auditoria.

6.3.19 No âmbito do Exército Brasileiro, as constatações de auditoria interna de processos de negócio se classificam, sumariamente, em:

a) conformidade;

b) não conformidade:

– não conformidade maior ou, simplesmente, não conformidade;

– não conformidade menor ou observação.

c) oportunidade de melhoria;

d) ação preventiva.

6.3.20 Os registros das constatações de conformidade devem considerar:

a) a identificação dos critérios de auditoria que fundamentam a conformidade apresentada;

b) a evidência de auditoria para apoiar a conformidade;

c) a declaração de conformidade quando aplicável.

6.3.21 No decorrer da auditoria podem surgir situações onde os fatos indiquem que exista uma falha parcial ou total com relação aos critérios de auditoria aplicáveis. Tal situação caracteriza a "não conformidade". A não conformidade distingue uma condição adversa aos requisitos esperados para execução de processos, projetos, normas ou regulamentos, dentre outros critérios.

6.3.22 A afirmação da não conformidade precisa se dar de uma forma compreensível a todas as pessoas envolvidas no processo de auditoria. Pessoas não presentes na auditoria muitas vezes serão designadas para tomar a ação corretiva necessária. Neste sentido, devem ser observados os seguintes elementos:

a) observação exata dos fatos: somente os fatos são necessários e seu relato precisa ser exato;

b) local onde foi encontrado: a afirmação precisa identificar exatamente onde foi encontrado, ou do contrário, pode não ser encontrado novamente;

c) o que foi encontrado: a informação deve ser clara para que as pessoas compreendam qual aspecto é não conforme;

d) indicação de porque se trata de uma não conformidade: a afirmação deve esclarecer qual requisito especificado não foi cumprido;

e) indicação de qual é a evidência objetiva da não conformidade: apontar quais evidências da auditoria existentes – registros, documentos, declarações ou observações – que fundamentam as constatações de não conformidade;

f) indicação das pessoas presentes durante a constatação: a afirmação muitas vezes não precisa envolver pessoas específicas, mas onde a evidência objetiva estava baseada numa afirmação. Logo, a afirmação e o originador precisam ser claros. Cargos e funções devem ser usados ao invés de nomes.

Exemplos relatos de não conformidade (Tabelas 2 e 3):

Constatação: não conformidade
Descrição: ausência de registro de calibração, ou verificação de equipamento, destinado à medição de grandezas de qualidade de energia contra padrões rastreáveis, ou outro padrão identificado.
Evidência Objetiva: o certificado de calibração DC-SLM-00055/12 referente ao medidor de qualidade de energia ION 7650, N° Série PJ0804A132-01, utilizado nas análises das grandezas de qualidade de energia, indica que a calibração foi realizada nos pontos de tensão AC e de corrente AC. Porém não evidencia a rastreabilidade de medição das grandezas de qualidade de energia, objeto de estudo para análise das medições dos clientes. Requisito: item 5.6 da norma ABNT NBR ISO 17025:2005.

Tabela 2 – Exemplo 1 de relato de não conformidade

Constatação: não conformidade
Descrição: ausência de registros de manutenção do grupo gerador de energia elétrica nas instalações da organização responsável pela operação do Centro de Processamento de Dados.
Evidência Objetiva: não foram evidenciadas as ações de manutenção do grupo gerador de energia, correspondentes às semanas dos dias 17/12/2015, 24/12/2015 e 31/12/2015, que, de acordo com a programação de manutenção informada, deve ser semanal. Tal situação contraria o item 25 do procedimento operacional padrão POP/0008 – Manutenção preventiva de instalações de sistemas informatizados, que prevê a obrigatoriedade de inspeção e manutenção semanal do grupo gerador, *no break* e demais estruturas. Requisito: item 25 do POP/0008.

Tabela 3 – Exemplo 2 de relato de não conformidade

6.3.23 A constatação e o registro da não conformidade devem ser acordados com o auditado, após o auditor informá-lo sobre a descrição e a evidência objetiva que a caracteriza. Eventuais discordâncias devem ser registradas.

6.3.24 As não conformidades são classificadas tipicamente como “não conformidade maior” e “não conformidade menor” ou “observação”.

6.3.25 As “não conformidades maiores” representam problemas sérios no sistema e devem ser tratadas com atenção e recursos, em uma base de prioridade. É caracterizada quando se verifica de forma inequívoca, dentre outros aspectos, os seguintes:

a) colapso do sistema, controle ou procedimento;

b) ausência de cumprimento de um requisito legal, normativo, regulamentar, estatutário ou contratual;

c) uma quantidade significativa de não conformidades menores relacionadas ao mesmo tema;

d) uma não conformidade que resulta em provável expedição de produto ou serviço não conforme, ou não inspecionado;

e) uma condição que pode resultar em falha, ou materialmente reduzir a capacidade de uso do produto para o uso pretendido;

f) uma não conformidade que a experiência e o julgamento indicam que provavelmente resultará em falha do sistema de gestão, ou materialmente reduzirá sua habilidade de assegurar produtos e processos controlados.

6.3.26 As “não conformidades menores” ou “observações” são caracterizadas por situações com pouca probabilidade de permitir a entrega de produto ou serviço não conforme ou causar um colapso no controle do sistema ou das operações. Indicativos de existência de lapsos ocasionais devem ser trabalhados formalmente através da ação corretiva. É caracterizada quando se verifica de forma inequívoca, dentre outros aspectos, os seguintes:

a) falha de conformidade parcial com um requisito que, baseado em julgamento e experiência, provavelmente não resultará em falha do sistema, das operações, ou da gestão como um todo;

b) um único lapso observado ou incidente isolado;

c) risco mínimo de produto ou serviço não conforme.

6.3.27 No âmbito do Exército Brasileiro a “não conformidade maior” é tratada simplesmente como “não conformidade” e a “não conformidade menor” é tratada simplesmente como “observação”. Ambas devem ser registradas no formulário padrão EPOEx.FR021, como Registro de Não Conformidade (RNC), (disponível na página da Asse de Adm do EME, na intranet do EB).

6.3.28 Outros tipos de constatações possíveis durante a realização da auditoria são a “oportunidade de melhoria” e a “ação preventiva”.

6.3.29 A oportunidade de melhoria ocorre quando é verificado um aspecto passível de melhoria no sistema, identificado com base nos resultados da análise de dados e da observação dos fatos da auditoria atual e das anteriores.

6.3.30 A ação preventiva se dá quando é verificada uma situação de não conformidade potencial e sua ocorrência deve ser evitada. As ações preventivas devem ser adequadas aos efeitos dos problemas potenciais.

6.3.31 A oportunidade de melhoria e a ação preventiva devem ser registradas, com devida indicação de tipologia, no formulário padrão EPOEx.FR022 - Registro de Oportunidade de Melhoria - ação preventiva, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB.

6.3.32 O texto contido nas Tabelas 4 e 5 apresentam exemplos de constatações de oportunidade de melhoria e ação preventiva, respectivamente.

Constatação: Oportunidade de Melhoria
Descrição: em virtude da atual concentração da maior parte dos processos licitatórios ocorrerem pela modalidade de pregão eletrônico, convém, mediante análise crítica apropriada, alterar a periodicidade de apuração dos indicadores relativos às demais modalidades, evitando assim a ocorrência de diversos ciclos, cujas apurações ficam prejudicadas em função da inexistência de dados, devido a não realização desses modos de licitação.

Tabela 4 – Exemplo de relato de oportunidade de melhoria

Constatação: Ação Preventiva
Descrição: embora tenham sido verificadas as avaliações de desempenho de fornecedores, recomenda-se que os registros das mesmas, bem como das ações dela decorrentes sejam mantidos arquivados na própria seção. Atualmente, tais avaliações são encaminhadas a outras áreas como documentos integrantes dos processos de contratação dos fornecedores, dificultando o controle e pronto acesso a tais registros, quando os mesmos saem da seção. A implementação desta ação visa atender, de forma efetiva, à clausula 7.4.1 do Contrato 00/001-DPTO e ao Artigo 86 da Lei 8666/1993.

Tabela 5 – Exemplo de relato de ação preventiva

6.3.33 A fim de confirmar suas impressões, o auditor pode verificar os mesmos aspectos em diferentes locais ou fases do processo. Por exemplo, o auditor pode desejar confirmar se o entendimento de um procedimento pela a chefia é o mesmo do operador. Nesses casos, desde que o auditor peça e receba permissão, uma boa prática é “auditar onde a ação acontece” e falar com as pessoas que estão realizando o trabalho.

6.3.34 Os auditores devem registrar informação suficiente para formar opiniões baseadas num conjunto adequado de anotações contendo fatos consideráveis. Assim sendo, devem ser tomadas notas de referências a documentos, identificação de itens, realização de atividades, números do trabalho, declarações, quem as fez, cargos e funções, perguntas relevantes feitas, dentre outras. Esta informação deve ser legível e deve ser recuperável.

6.3.35 O auditor líder é responsável, a todo o momento, por manter o controle da auditoria. A experiência ajuda os auditores a desenvolver o seu próprio método de trabalho nas áreas e eles adaptam várias técnicas à medida que a situação exige.

6.3.36 Durante o processo de auditoria são esperadas diferentes reações por parte dos auditados. O auditor deve estar preparado para lidar com cada uma delas, de modo a não se deixar afetar e seguir de forma tenaz na direção do alcance dos objetivos da auditoria. Assim, as seguintes reações, dentre outras, são consideradas típicas em um processo de auditoria:

a) autoridade – normalmente se dá em dois sentidos:

– determinados auditados naturalmente se tornam protetores de sua unidade organizacional ou processo, e tentam intimidar o auditor. O auditor deve insistir com firmeza, mas de forma educada. Deve ser buscado o respeito mútuo.

– em outros casos, os auditados podem se sentir inferiores aos auditores, uma vez que a figura do auditor traz consigo a representação de autoridade. Nesses casos, o auditor deve agir de forma a ser empático com relação ao auditado e procurar desfazer qualquer mal-estar nesse sentido.

b) antagonismo – por diversas razões os auditados podem, eventualmente, se tornar hostis e agressivos contra o auditor. Nesses casos, o auditor deve ignorar qualquer atitude rude do auditado. Firmeza e educação devem ser usadas como suas principais defesas.

c) táticas dispersivas – em geral, estas táticas podem ser muitas e variadas. Assim, qualquer ação que provoque consumo de tempo além do que foi planejado para a auditoria pode ser tratado como tal. Em alguns casos o fato pode se dar de forma muito bem-intencionada. No entanto, se as pessoas gastam muito tempo explicando coisas que os auditores não perguntaram, eles devem ser interrompidos educadamente.

Alguns aspectos merecem especial atenção tais como: apresentação de slides sobre a área; atendimento de telefone pelo auditado; demora ao retornar quando da busca de documentos solicitados; conversas sobre questões externas à auditoria; almoços longos, dentre outros. Caso tais situações ocorram, o auditor não deve perder o controle da situação. Deve agir com firmeza e educação, indicando que há ainda outras áreas e processos a serem cobertos no tempo restante.

d) informação involuntária – em alguns casos podem ser fornecidas informações não solicitadas, mas que podem conduzir à constatação de alguma falha relacionada ao sistema de gestão. O dilema é: seguir na direção apontada ou prosseguir conforme o planejamento inicial. A informação nova pode tomar tempo e conduzir a lugar nenhum, ou ainda, demonstrar algum aspecto importante que necessita ser ajustado. Nesses casos, vale a experiência do auditor em administrar corretamente o tempo da auditoria e identificar o momento adequado de interromper o curso de ação ou prosseguir.

e) conflitos internos – para algumas pessoas, as auditorias tendem a ser processos estressantes. Constatações obtidas durante a auditoria podem gerar discussões entre os membros da unidade organizacional auditada. Nesses casos, o auditor deve possuir o devido tato para acalmar a situação sem tomar partido e dar andamento ao curso normal da auditoria.

f) solicitação de ajuda – em determinadas ocasiões, auditados guiam auditores para áreas onde existem situações deficientes, onde há a necessidade de ações corretivas e que, no entanto, consideram que não há o devido suporte para aplicá-las, fazendo uso da perspectiva de exposição da situação por parte da auditoria e, assim, obter apoio externo para resolução da situação. Nesses

casos, o auditor pode usar as informações para obter fatos, protegendo, naturalmente, suas fontes, de forma que qualquer não conformidade constatada seja inquestionável.

6.3.37 Ao final dos trabalhos de coleta de informações, nos casos em que a auditoria for realizada em equipe, é conveniente a realização de uma reunião da equipe auditora para:

a) o auditor líder obter subsídios para a realização da reunião de encerramento da auditoria;

b) analisar criticamente as constatações da auditoria e quaisquer outras informações apropriadas;

c) assegurar junto à equipe quais elementos serão apresentados à unidade organizacional com relação às constatações encontradas;

d) entrar em acordo quanto às conclusões da auditoria, levando em consideração a incerteza inerente às amostras e ao processo de auditoria;

e) preparar recomendações, caso indicado no plano da auditoria;

f) definir diretrizes para a auditoria interna de acompanhamento, caso aplicável;

g) formar uma visão resumida dos aspectos gerais das constatações, uma visão geral da gestão da área, seus pontos fortes e pontos fracos.

6.3.38 As conclusões obtidas podem apontar a questões como:

a) o grau de alcance da conformidade com os critérios da auditoria e a maturidade do sistema de gestão, bem como a consistência desse sistema para atingir os objetivos planejados;

b) adequação, manutenção, eficácia e melhoria das ações gerenciais da unidade organizacional;

c) capacidade da análise crítica da direção da área em assegurar a adequação, conformidade, eficácia e melhorias contínuas na organização;

d) recomendações para melhoria ou elementos a serem observados em auditorias futuras.

6.3.39 Após a reunião da equipe auditora e a finalização das conclusões da auditoria deve ser realizada a Reunião de Encerramento.

6.3.40 A Reunião de Encerramento deve contar com a participação dos auditados, do cliente da auditoria e de outras partes interessadas relevantes.

6.3.41 Nesta ocasião se dá a apresentação formal das constatações e conclusões da auditoria pela equipe. Em situações de auditorias em uma pequena unidade organizacional ou em um único processo de trabalho, por exemplo, a reunião de encerramento pode se constituir apenas da comunicação das constatações e conclusões da auditoria. Em outras situações de auditoria a reunião pode ser formal, incluindo a preparação de ata e lista de presença, que devem ser mantidas.

6.3.42 Na realização da Reunião de Encerramento é conveniente que as opiniões divergentes sobre as constatações e/ou conclusões da auditoria entre a equipe de auditoria e o auditado sejam discutidas e resolvidas. Caso não sejam resolvidas, todas as opiniões devem ser registradas.

6.3.43 Convém que todas as recomendações para melhoria sejam apresentadas na Reunião de Encerramento, com o devido destaque a aquelas de cunho não obrigatório.

6.3.44 Para a realização da Reunião de Encerramento é importante que prontamente, e na hora acordada, a equipe esteja à disposição para a reunião. O líder da equipe deve presidir a reunião, com a devida licença do militar mais antigo. Convém que o líder da equipe tome a iniciativa e trabalhe conforme a agenda preparada na reunião da equipe da auditoria.

6.3.45 Na abertura e no decorrer da reunião recomenda-se que os seguintes aspectos sejam abordados de alguma forma:

a) lista dos participantes – o líder da equipe ou o segundo auditor deve fazer circular uma lista de presença com o nome e posto/graduação de cada participante.

b) agradecimento – o líder da equipe deve agradecer à OM ou à unidade organizacional em nome da equipe pela ajuda, tempo, dentre outros. Se a organização participou na auditoria abertamente, o líder deve afirmar e agradecer por isto. Se este não for o caso, então é preferível silêncio a esse respeito. O líder da equipe deve agradecer os guias por sua assistência.

c) objetivos, escopo e critérios da auditoria – como uma formalidade e também para assegurar que não há dúvida sobre a base da auditoria, os objetivos, escopo e critérios devem ser reafirmados. Isto se dá em função de algumas razões práticas: normalmente não deveria existir dúvida real sobre o tema, uma vez que foi discutido e acordado antes da realização da auditoria, porém, algumas pessoas que participam da Reunião de Encerramento podem não ter participado na Reunião de Abertura e não necessariamente estar a par de tudo o que aconteceu. As auditorias internas abrangem muitos aspectos, alguns até irrelevantes (nem tanto numa auditoria bem planejada). Assim, é possível que alguns objetivos se tornem vagos. Por isso, a afirmação pelo líder da equipe quanto ao objetivo e ao escopo repõe o contexto da auditoria.

d) relatório – as conclusões da auditoria sobre a eficácia da gestão serão relatadas formalmente e os resultados a serem apresentados ao auditado devem ser descritos.

e) limitações e riscos de auditoria – sempre vale repetir que a auditoria foi uma amostra de atividades e está, portanto, sujeita aos riscos associados à amostragem, e que não foram observadas todas as áreas ou processos conforme ou não conformes, somente uma seleção representativa. Assim sendo, existe a possibilidade que existam não conformidades adicionais nas áreas ou processos não cobertos pela auditoria.

f) confidencialidade – o auditor líder deve assegurar ao auditado de que tudo que foi visto e ouvido durante a auditoria interna será mantido dentro dos padrões mais rígidos de confidencialidade. Qualquer documento provido à equipe da auditoria será devolvido antes que os auditores deixem o local.

g) resumo da auditoria interna – os resultados da auditoria interna devem ser resumidos para apresentação à direção. Não devem ser esquecidos os aspectos positivos encontrados. Com base nas conclusões, deve ser fornecida ao auditado uma realimentação sincera e factual dos pontos fortes da gestão – áreas, processos, recursos, controles, documentação, dentre outros. Eventuais constatações de não conformidades podem ser agrupadas por tipo de falha, por exemplo, intenção (definido nos processos e documentação), implementação (práticas) ou eficácia (resultados).

h) apresentação de não conformidades – convém que as não conformidades sejam mencionadas em sequência, até que todas sejam apresentadas. Em casos onde a relação for extensa pode ser necessário apresentar apenas um resumo. Recomenda-se que as não conformidades sejam lidas do

relatório, em vez de tentar descrevê-las. Isto limita a tendência de adicionar palavras desnecessárias e comentários irrelevantes, se a afirmação da não conformidade estiver completa em todos os aspectos.

i) acordo – cada não conformidade apresentada deve ser baseada em fatos acordados previamente com um representante da área ou processo. Embora exista um acordo feito no momento da constatação, é comum que a descrição da não conformidade não esteja tão completa e concisa. Nas reuniões da análise crítica ou na reunião pós-auditoria interna, os Registros de Não Conformidades (RNC) devem ser assinados pelo auditado para reconhecer o recebimento e para compreensão do conteúdo.

j) esclarecimentos – o auditado deve ter a oportunidade de fazer perguntas sobre as não conformidades ou sobre o resumo apresentado. Os fatos afirmados não devem estar em disputa. Assumindo que todas as não conformidades ou o seu resumo foram aceitas pelo auditado, o auditor pode ser perguntado sobre qual resposta é necessária para os pontos levantados. Normalmente os auditores esperam do auditado a proposta de alguma ação corretiva num cronograma. Em geral, a Reunião de Encerramento não é a ocasião para discutir as reais ações corretivas. Isto deve ser considerado pelo auditado de uma forma muito cuidadosa. O líder da equipe deve simplesmente afirmar que um plano de ação corretiva é necessário dentro um número de dias ou semanas após recebimento do relatório.

k) saída – após apresentar e discutir as constatações com o auditado, a equipe da auditoria pode deixar o local, agradecendo mais uma vez o auditado.

CAPÍTULO VII

RELATÓRIO DA AUDITORIA INTERNA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

7.1 GENERALIDADES

7.1.1 O auditor líder tem a responsabilidade de formar uma imagem geral dos fatos observados como sua conclusão da auditoria interna de processos de negócio e fazê-los constar no Relatório de Auditoria.

7.1.2 Essa imagem deve fornecer uma noção do grau em que os itens verificados cumprem os requisitos e os objetivos declarados nos regulamentos, leis e outros documentos relativos aos procedimentos auditados, depois das considerações de todas as constatações de auditoria.

7.1.3 Esta informação tem origem nas constatações durante a auditoria. No entanto, é necessário "classificar" essas constatações, baseado tanto na observação, quanto nos relatos e justificativas do auditado, de forma que uma conclusão razoável possa ser atingida. Os resultados da auditoria devem ser resumidos para apresentação à Comissão de Auditoria e à Alta Administração do ODS/ODG/ODOp/OADI ou C Mil A.

7.1.4 No relatório é importante, também, abordar os pontos positivos encontrados na auditoria.

7.1.5 As constatações de não conformidades podem ser agrupadas por tipo de falha. Por exemplo: documentação, prática, equipamentos, forma de trabalho, conduta dos colaboradores auditados, resultados etc.

7.1.6 O Relatório de Auditoria deve ser elaborado pelo auditor líder em um prazo máximo de 03 (três) dias úteis após a Reunião de Encerramento e deve refletir, fielmente, as constatações apresentadas nessa reunião.

7.1.7 O Relatório e demais registros da auditoria são mantidos pela Comissão de Auditoria, pelo EPOEx, EPOSet ou pelo responsável pela área de Planejamento e Gestão do ODS/ODG/ODOp/OADI ou C Mil A e pela área auditada.

7.1.8 Os Registros de Não Conformidades, Ações Preventivas e Oportunidades de Melhoria devem ser mantidos como anexos dos respectivos relatórios para preenchimento de todos os envolvidos, inclusive nos casos em que as soluções das constatações de auditoria envolvam outras áreas da OM ou do Exército Brasileiro.

7.2 ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

7.2.1 O Relatório de Auditoria Interna de Processos de Negócio deve fornecer um registro completo, preciso e claro dos objetivos, escopo, constatações e conclusões da auditoria. Esse documento é o principal resultado do processo da auditoria e pode ser lido e usado pelas pessoas que não estavam presentes na auditoria interna.

7.2.2 Para a sua elaboração, recomenda-se a utilização do formulário padrão EPOEx.FR024 - Relatório de Auditoria, disponível na página da Assessoria de Administração do EME na intranet do EB.

7.2.3 O relatório deve, obrigatoriamente, atender aos seguintes quesitos:

a) identificação única da auditoria (área/processo/data);

b) objetivos, critérios, escopo da auditoria, incluindo unidades organizacionais e/ou processos auditados e período de tempo coberto;

c) identificação do cliente da auditoria;

d) datas e locais onde a auditoria foi realizada;

e) as constatações e as conclusões da auditoria interna;

f) aprovação do auditor líder e do representante da Comissão de Auditoria.

7.2.4 Adicionalmente, o relatório pode incluir os seguintes elementos, conforme apropriado:

a) o plano da auditoria;

b) lista dos auditados que participaram da auditoria;

c) uma síntese do processo de auditoria, incluindo incertezas e/ou obstáculos encontrados que poderiam reduzir a confiabilidade das conclusões da auditoria;

d) a confirmação de que os objetivos da auditoria foram atingidos com relação ao escopo, em acordo com o plano da auditoria;

e) quaisquer áreas não cobertas, embora indicadas no plano da auditoria;

f) quaisquer opiniões divergentes entre a equipe de auditoria e o auditado;

g) recomendações para melhoria e ações preventivas;

h) ações de acompanhamento acordadas, caso aplicável;

i) declaração da natureza confidencial do conteúdo do relatório;

j) requisitos aplicáveis aos processos e ao sistema de gestão auditado;

k) nomes e funções do líder e dos membros da equipe auditora;

l) resumo dos aspectos principais e relação das constatações.

7.3 APROVAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

7.3.1 O Relatório da Auditoria deve ser emitido dentro do período de tempo acordado. Caso não seja possível, as razões para a dilação do prazo devem ser comunicadas ao cliente da auditoria e ao auditado. Neste caso, a nova data deverá ser informada.

7.3.2 O relatório de auditoria deve ser datado, analisado criticamente e aprovado pela Comissão de Auditoria, de acordo com os procedimentos do Programa de Auditorias Internas de Processos de Negócio.

7.3.3 Em seguida, o relatório aprovado deve então ser distribuído, via canal de comando, às partes interessadas designadas pelo cliente da auditoria. O relatório da auditoria é de propriedade do cliente da auditoria.

7.3.4 Os membros da equipe de auditoria e todos os receptores do Relatório de Auditoria Interna devem respeitar e manter a confidencialidade do documento.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSÃO E ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DA AUDITORIA INTERNA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

8.1 GENERALIDADES

8.1.1 A auditoria interna de processos de negócio é considerada concluída quando todas as atividades descritas no plano da auditoria forem realizadas e o relatório da auditoria aprovado tiver sido distribuído.

8.1.2 Todos os documentos pertencentes à auditoria devem ser retidos ou descartados conforme acordo entre as partes participantes e em conformidade com os procedimentos do programa de auditorias, além dos regulamentos do Exército Brasileiro aplicáveis.

8.1.3 As conclusões da auditoria podem indicar a necessidade de ações corretivas, preventivas ou de melhoria, conforme indicado no relatório e nos registros da auditoria.

8.1.4 Em geral, tais ações são decididas e empreendidas pelo auditado dentro de um prazo acordado e não são consideradas como parte da auditoria. Convém que o auditado mantenha a Comissão de

Auditoria e/ou o cliente da auditoria, informados sobre a situação dessas ações.

8.1.5 A pertinência e a eficácia das ações empreendidas pelo auditado devem ser verificadas. Esta verificação pode ser parte de uma auditoria subsequente. O programa de auditorias indicará o acompanhamento por membros da equipe da auditoria. Nesses casos, devem ser tomados os cuidados para manter a independência em atividades de auditoria subsequentes.

8.2 AÇÕES PÓS - AUDITORIA INTERNA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

8.2.1 A auditoria interna de processos de negócio pode indicar áreas e processos que não cumprem requisitos especificados nos critérios de auditoria. Estas não conformidades devem ser corrigidas e as respectivas ações devem ser verificadas como eficazes, fato este que deve ser constatado por algum tipo de monitoramento executado para assegurar a conformidade da gestão.

8.2.2 Para tanto, há que se adotar as seguintes ações pós-auditoria:

a) analisar o Relatório de Auditoria: todos os membros da Comissão de Auditoria devem analisar o relatório elaborado, tanto para confirmar que todas as informações coletadas estão presentes no documento, quanto para obter insumos para sugerir as melhorias;

b) solicitar plano de ação à área auditada referente às constatações de auditoria: da análise do relatório poderão ser exigidos planos de ação, pela via adequada do canal de comando, com o objetivo de se corrigir ou prevenir não conformidades e, ainda, implantar oportunidades de melhoria, quando viáveis. Nos casos em que os problemas ocorridos forem de gravidade tal que não seja viável correr o risco de repetição do mesmo, a definição de ações corretivas deve ocorrer o mais rápido possível, após a sua identificação e análise.

c) realizar a verificação de eficácia das ações tomadas: a verificação da implantação das ações corretivas e preventivas pertinentes deve ser efetuada preferencialmente pelo auditor que registrou a não conformidade. Nos casos em que eventualmente esse auditor não tenha disponibilidade para realizar essa verificação, a Comissão de Auditoria deve indicar (com o apoio do auditor líder, se necessário) outro auditor para a realização dessa atividade.

Tendo sido verificada a implantação e a eficácia das ações estabelecidas, o auditor deve encerrar o RNC emitido.

Caso a ação corretiva ou preventiva em questão não tenha sido implantada ou não tenha sido eficaz, cabe ao auditor responsável pela verificação comunicar esse fato ao auditado para que as ações necessárias sejam implantadas ou que novas ações sejam propostas (a partir de uma nova análise de causas - quando for o caso), registradas e implantadas. Nesses casos, a justificativa também deve ser registrada e o RNC não pode ser encerrado.

d) encerrar registros de não conformidades e oportunidades de melhoria: após a confirmação da eficácia das ações, encerrar os RNC e os registros de oportunidade de melhoria e ação preventiva emitidos, no Controle de Registros de Auditoria (formulário padrão EPOEx.FR025.00 - Controle de Registros de Auditorias, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB).

8.2.3 Ao final do ciclo de auditorias internas definidas na Programação Anual e no Plano Anual de Auditorias, a Comissão de Auditoria deve elaborar Relatório Anual das Auditorias, contendo uma

exposição dos resultados obtidos, dos critérios e da frequência de auditorias adotadas para o próximo ciclo.

8.2.4 O Relatório Anual das Auditorias Internas de Processos de Negócio deve ser remetido à Alta Administração do ODS/ODG/ODOp/OADI ou C Mil A para conhecimento e posterior análise crítica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001:2008 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. 2008.

_____. NBR ISO 19011:2012 – **Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão**. 2012.

ABNT. **NBR ISO 9000:2005 – Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário**. 2005.

BARRETO, F.; GRAEFF, F. **Auditoria: teoria e exercícios comentados**. 2ª Edição. São Paulo: Método, 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria nº 552-Cmt Ex, de 27 de maio de 2015** – Implanta a Assessoria de Administração na estrutura do Estado-Maior do Exército. **Boletim do Exército nº 23, de 5 JUN 15**.

______. **Portaria nº 1.881- Cmt Ex, de 28 de dezembro de 2015** – Aprova o Planejamento Estratégico do Exército 2016-2019/2ª edição. **Boletim Especial do Exército nº 19, de 31 DEZ 15**.

______. **Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014** – Aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20-D01.016). **Boletim do Exército nº 1, de 2 JAN 15**.

______. **Portaria nº 59-EME, de 23 de março de 2015** – Aprova a Diretriz para a Implantação do Escritório de Processos do Exército. **Boletim do Exército nº 13, de 27 MAR 15.**

______. **Portaria Nº 122-EME, de 16 de junho de 2015** – Institui o Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro. **Boletim do Exército nº 25, de 19 JUN 15**.

______. **Portaria nº 206-EME, de 10 de setembro de 2015** – Aprova as Normas para o Funcionamento dos Escritórios de Processos Organizacionais Setoriais (EPOSet). **Boletim do Exército nº 38, de 18 SET 15**.

______. **Portaria nº 207-EME, de 10 de setembro de 2015** – Aprova a Diretriz para a Implantação dos Escritórios de Processos Organizacionais Setoriais (EPOSet). **Boletim do Exército nº 38, de 18 SET 15**.

GLOSSÁRIO

ALTA ADMINISTRAÇÃO – pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização no mais alto nível.

AMBIENTE DE TRABALHO – conjunto de condições sob as quais um trabalho é realizado. Condições incluem os fatores físicos, sociais, psicológicos e ambientais (tais como temperatura, formas de reconhecimento, ergonomia e composição atmosférica).

ANÁLISE CRÍTICA – atividade realizada para determinar a pertinência, a adequação e a eficácia do que está sendo examinado, para alcançar os objetivos estabelecidos.

AÇÃO CORRETIVA – ação para eliminar a causa de uma não conformidade identificada ou outra situação indesejável.

AÇÃO PREVENTIVA – ação para eliminar a causa de uma potencial não conformidade ou outra situação potencialmente indesejável.

AUDITORIA DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS – também conhecida como auditoria financeira, tem por objetivo emitir uma opinião sobre a adequação das demonstrações contábeis de uma organização.

AUDITORIA DE CONFORMIDADE – também denominada auditoria de *compliance*, busca avaliar se as atividades de uma organização, sejam elas financeiras ou operacionais, obedecem a regras ou a regulamentos previamente estabelecidos.

AUDITORIA OPERACIONAL – conhecida também como auditoria de gestão ou auditoria de desempenho, tem por objetivo avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades e dos processos de uma organização.

CAPACIDADE – aptidão de uma organização, sistema ou processo, para realizar um produto ou serviço que irá atender aos requisitos para este produto ou serviço.

CLIENTE – organização ou pessoa que recebe um produto ou serviço.

CLIENTE DA AUDITORIA – organização ou pessoa que solicita a auditoria.

COMPETÊNCIA – potencialidade demonstrada para aplicar conhecimento, habilidades e atitudes, com base em educação, treinamento e/ou experiência.

CONCLUSÃO DE AUDITORIA – resultado de uma auditoria após levar em consideração os objetivos de auditoria e todas as constatações de auditoria.

CONFORMIDADE – atendimento a um requisito definido em lei, norma, regulamento, regimento, portaria, diretriz, instrução geral, instrução provisória etc.

CONSTATAÇÕES DE AUDITORIA – resultados da avaliação da evidência de auditoria coletada, comparada com os critérios de auditoria. Constatações de auditoria indicam conformidade ou não conformidade. Podem conduzir a identificação de oportunidades para melhoria ou registros de boas práticas e lições aprendidas.

CORREÇÃO – ação para eliminar uma não conformidade identificada.

CRITÉRIO DE AUDITORIA – conjunto de políticas, procedimentos ou requisitos. Os critérios de auditoria são usados como uma referência contra a qual a evidência de auditoria é comparada.

DADO – observação de uma variável que ainda não foi significativamente organizada.

DEFEITO – não atendimento a um requisito relacionado a um uso pretendido ou especificado.

DOCUMENTO – informação e o meio no qual ela está contida.

EFETIVIDADE – a medida do alcance das ações do Exército considerando para isto os seus principais propósitos: atender aos anseios da sociedade brasileira e do Estado quanto à Defesa da Pátria, o emprego em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e o apoio à Defesa Civil. A efetividade é a verificação da amplitude das ações finais do Exército. Ou seja, a entrega de resultados para a sociedade. Ela deve caracterizar as boas práticas administrativas na condução de sua gestão na medida em que permite atingir os objetivos e as metas estabelecidas sob uma ótica conceitual que vai além da eficiência e da eficácia.

EFICIÊNCIA – conceito relacionado ao custo-benefício empregado na realização das tarefas, atividades, ações, projetos e operações. Trabalhar com eficiência é objetivar produzir um nível ideal de serviços demandando menos recursos, ou seja, é a capacidade do administrador de obter bons resultados utilizando a menor quantidade de recursos possíveis.

EFICÁCIA – representa o alcance dos objetivos propostos na missão organizacional e nas estratégias do Exército, sejam elas no nível estratégico, operacional ou tático. A eficácia pode ser medida por indicadores e padrões previamente estabelecidos pelas próprias Organizações Militares. Para tanto, pressupõe-se que na Gestão Pública o alcance da eficácia depende também da necessidade de melhor gerir o bem público.

ESCOPO DE AUDITORIA – abrangência e limites de uma auditoria. O escopo de auditoria geralmente inclui uma descrição das localizações físicas, unidades organizacionais, atividades e processos, bem como o período de tempo coberto.

ESPECIFICAÇÃO – documento que estabelece requisitos para um serviço ou produto.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – conjunto de responsabilidades, autoridades e relações entre unidades organizacionais e pessoas.

EVIDÊNCIA DE AUDITORIA – registros, apresentação de fatos ou outras informações verificáveis relacionadas aos critérios de auditoria.

EVIDÊNCIA OBJETIVA – dados que apoiam a existência ou a veracidade de alguma coisa. A evidência objetiva pode ser obtida através de observação, medição, ensaio ou outros meios.

FORNECEDOR – organização ou pessoa que fornece um produto.

GESTÃO – atividades coordenadas para planejar, dirigir, controlar e reajustar uma organização.

INFORMAÇÃO – dados com algum significado.

INFRAESTRUTURA – sistema de instalações, equipamentos e serviços necessários à operação de uma organização.

MAPA DE PROCESSOS – representação das atividades de um processo que tem por objetivo fomentar a compreensão mais completa dos processos por meio da identificação dos atores que realizam as atividades do processo, eventos, sistemas de apoio, regras, resultados e demais detalhes que se fizerem necessários.

MELHORIA CONTÍNUA – atividade recorrente para aumentar a capacidade de atender requisitos.

NEGÓCIO – pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas. Negócio abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte e segmento de atividade.

NÃO CONFORMIDADE – não atendimento a um requisito.

ORGANIZAÇÃO – estrutura formada por indivíduos e outros recursos socialmente constituídos e coordenados para atingir um objetivo comum. Neste documento pode se referir ao Exército Brasileiro (EB), suas Organizações Militares (OM), assim como suas subdivisões (diretorias, departamentos, etc.).

PARTE INTERESSADA – pessoa ou grupo que tenha interesse no desempenho ou no sucesso de uma organização.

PLANO DE AUDITORIA – descrição das atividades e arranjos para uma auditoria.

PROCEDIMENTO – forma especifica de executar uma atividade ou um processo.

PROCESSO – definido como conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).

PROCESSO DE NEGÓCIO – um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. A noção de trabalho ponta a ponta interfuncional é chave, pois envolve todo o trabalho, cruzando limites funcionais necessários para entregar valor aos clientes.

PRODUTO – resultado de um processo.

PROJETO (empreendimento, iniciativa) – processo único que consiste em um conjunto de atividades coordenadas e controladas, com datas de início e conclusão, realizadas para atingir um objetivo em conformidade com requisitos especificados, incluindo as limitações de tempo, custo e recursos.

PROGRAMA DE AUDITORIA – conjunto de uma ou mais auditorias planejado para um período de tempo específico e direcionado a um propósito específico. Um programa de auditoria inclui todas as atividades necessárias para planejar, organizar e realizar as auditorias.

QUALIDADE – grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos.

RASTREABILIDADE – capacidade de recuperar o histórico, a aplicação ou a localização daquilo que está sendo considerado.

REGISTRO – documento que apresenta resultados obtidos ou fornece evidências de atividades realizadas.

REPOSITÓRIO DE PROCESSOS – locação central para armazenar informação sobre como uma organização opera. A informação pode estar contida em várias mídias, com o mecanismo de armazenamento apropriado para cada uma. Repositórios eletrônicos variam de recipientes passivos, que armazenam artefatos de processos (referenciados também como objetos de processos), até ferramentas sofisticadas, que incluem monitoramento, execução, gerenciamento e reporte. São apresentados na forma de sistemas de gerenciamento de documentos, ferramentas de modelagem de processos e sistemas de gerenciamento de processos de negócio.

REQUISITO – necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória em norma (lei, regulamento, regimento, portaria, diretriz, instrução geral, instrução provisória etc.).

RETRABALHO – repetição de um trabalho já realizado que gerou um produto ou serviço não conforme, a fim de torná-lo conforme os requisitos.

SATISFAÇÃO DO CLIENTE – percepção do cliente do grau no qual os seus requisitos foram atendidos.

SISTEMA – conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo que produz um resultado desejado ou executa uma função específica.

UNIDADE ORGANIZACIONAL – parte da estrutura funcional da organização que possui denominação, atribuições e responsabilidades próprias, definidas em norma (lei, regulamento, regimento, portaria etc.).